

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

Restonomi

2014

Laura Karinen

PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN YKSITYISEN TERVEYDENHUOLLON YKSIKÖSSÄ

– case Mehiläinen Oy Turku



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen | Restonomi

2014 | 42

Koivisto Eija ja Antikainen Maarit

Karinen Laura

PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN YKSITYISEN TERVEYDENHUOLLON YKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yksityisen terveydenhuollon alalla toimivan yksikön palveluprosessia kokonaisuutena ja pohtia keinoja, joilla palveluprosessia saataisiin kehitettyä entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Teoriapohjana on käytetty tutkimuksia palveluista, prosesseista sekä sisäisestä viestinnästä, joissa on ollut teemana asiakaslähtöisyys ja sen lisääminen palveluliiketoiminnassa. Toimeksiantajana toimii Mehiläisen Turun toimipisteen lääkärikeskus. Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty osallistuvaa havainnointia ja lähtökohtana työhön ovat yrityksen strategiset tavoitteet asiakaskokemuksen parantamiseksi. Teorian pohjalta lääkärikeskuksen palveluprosessia on tutkittu tekemällä service blueprint-kaavio, jossa palveluprosessia tarkastellaan asiakkaan ja henkilöstön näkökulmasta asiakkaalle näkyvin ja näkymättömin prosessein. Kaavion avulla saadaan eriteltyä prosessin palvelukuiluja.

Toimiva palveluprosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen, ja se toimii strategiassa määrättyllä tavalla, jota kuitenkin voidaan muokata, mikäli asiakkaiden tarpeet ovat olennaisesti muuttuneet. Teorian ja prosessikaavion perusteella saatuja keinoja palveluprosessin parantamiseen ovat asiakastuntemuksen kasvattaminen ja oman prosessin kokonaisvaltainen tunteminen organisaation sisällä. Asiakastuntemuksen lisäämiseen vaikuttaa systemaattinen palautteen kerääminen ja saadun palautteen hyödyntäminen. Asiakastuntemuksen tulee olla kokonaisvaltaista ja organisaatorajoja ylittävää ja jokaisen asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevän henkilön tulee ymmärtää asiakkaan olevan osa toimivaa palveluprosessia, ei vain prosessin lopputuotteen käyttäjä. Perinteisesti julkista terveydenhuoltoa määrittänyt organisaation raskasrakenteisuus ja potilaslähtöinen ajattelu tulee päivittää nykypäivän asiakkaan vaatimalle tasolle, jossa kuluttaja otetaan huomioon asiakkaana, ei vain potilaana.

ASIASANAT:

Palveluliiketoiminta, palveluntuottaja, asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2014 | 42

Koivisto Eija and Antikainen Maarit

Laura Karinen

THE DEVELOPMENT OF SERVICE PROCESSES IN A PRIVATE HEALTHCARE BUSINESS

The main objective of the thesis is to research the service process in a private healthcare business, and to contemplate ways to make it more customer-oriented. The main theory involved literature of services, processes and intra communications. The main standpoint in all of the theory has been customer-orientation. The mandator of the thesis is Mehiläinen Turku private healthcare center. Research method has been committed observation and main basis for the thesis have been company's strategic goals for improving customer experience. The service process of the medical clinic was also researched by making a service blueprint figure based on the used theory. In this figure the customer process is presented with visible and invisible support processes that influence the customer experience. With this figure it's possible to point out the service gaps in the service process.

A functional service process begins and ends with the customer, functions in a way determined in company strategy but also varies if the customer needs have changed. Based on the theory and process model a few ways to improve the service process were discovered. These were improving customer knowledge and thoroughly knowing the company's own process within the company. Ways to increase customer knowledge are systematic gathering of customer feedback and using the received information. Customer knowledge should be comprehensive and reach over organizational boundaries and everyone working inside the professional organization should understand that the customer is a part of functional service process, not just the user of the final product or service. The heavily built organizational structure and patient oriented thinking that have traditionally defined the public healthcare business must be updated to meet the demands of the modern customer, where the consumer is also seen as a customer, not just a patient.

KEYWORDS:

Service industry, service provider, customer oriented approach, customer service

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	5
1.2 Työssä käytettävät menetelmät	6
1.3 Mehiläinen Oyj	7
2 YLEISTÄ PALVELUISTA	9
2.1 Mitä palvelut ovat?	9
2.2 Palvelun laatu ja palvelun laadun ulottuvuudet	10
2.3 Haasteita palveluyritykselle	12
3 PALVELUPROSESSI	16
3.1 Palveluprosessin määritelmiä ja tavoitteita	16
3.2 Palveluprosessin kuvaaminen	17
3.3 Palvelupolku	18
3.4 Asiakastyytyväisyys prosessien kehittämisen tavoitteena	19
4 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	21
4.1 Lääkärikeskuksen palveluprosessin nykytilan kartoitus	21
4.2 Service Blueprint	25
4.3 Palveluprosessin palvelukuilut	29
4.4 Sisäinen viestintä prosessien kehittämisen tavoitteena	32
4.5 Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen	34
5 YHTEENVETO	38
5.1 Palveluprosessin ja polkujen kehittäminen	38
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Service Blueprint Mehiläinen Turku

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Ihmiset ostavat arvontuottokokemuksia. Nykyaikaisen kuluttajan päätökset ovat entistä häilyvämpiä, koska kuluttajalla on valinnanvaraa. Hän voi vaihtaa toimittajaa, tuotetta tai palveluntarjoajaa pienimmästäkin syystä. (Laamanen 2012, 11–12.) Tunnistamalla ja tutkimalla prosesseja ja tekemällä niistä toimivimpia saadaan asiakkaat sitoutettua yritykseen ja estettyä heidän hakeutumisensa kilpailijalle.

Vallitsevassa kilpailutilanteessa yrityksen on tärkeää selvittää palveluprosessiensa toimivuus sekä pyrkiä säilyttämään kanta-asiakkaansa ja vaalimaan pitkiä asiakassuhteita. Kun alueen kilpailijoilla on tarjota miltei samat palvelut kuin toimeksiantaja yrityksellä, ja osan lääkäreistäkin ollessa eri yritysten välillä samoja, on ainoa keino erottua ensiluokkainen asiakaspalvelu. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa toimeksiantajaa selvittämään prosessien toimivuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä niihin niin, että prosesseja tehostamalla yritys kykenee olemaan tavoitteensa mukaisesti asiakaspalvelun ykkönen.

Opinnäytetyössäni tarkastelen Mehiläisen Turun toimipisteen lääkärikeskuksen palveluprosessia ja sen vaiheita. Asiakkaan polku muodostuu useista eri pisteistä aina ajanvarauksesta vastaanottohenkilökunnan kautta asioimisesta lääkärin vastaanotolle ja mahdollisiin tutkimuksiin. Kun kokonaiskokemus muodostuu näin useasti eri tekijästä, on tärkeää selvittää onko prosessi kaiken kaikkiaan toimiva ja tehokas. Jos ei, mitä sen kehittämiseksi voitaisiin tehdä, jotta prosessista saadaan optimaalinen hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen kannalta. Aion myös selvittää sisäisen viestinnän osuutta prosessin toimivuuteen.

Työn tavoitteena on tarkastella lähemmin lääkärikeskuksen palveluprosesseja ja niiden toimivuutta tekemällä niistä prosessikaavio sekä katsella asiaa erityisesti henkilökunnan edustajan silmin. Tavoitteena on saada tuotettua asiakkail-

le lisäarvoa tutkimalla prosesseja ja mahdollista kilpailuetua lähtemällä tutustumaan palveluprosesseihin itse arvioinnin keinoin.

Turun Mehiläisessä vuosittain henkilöstölle tehtävässä henkilöstökompassikyselyssä nousee esille toistuvasti näkökulma siitä, kuinka prosessien toimivuus ei ole sujuvaa lääkärikeskuksen sisäisten yksiköiden välillä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, millainen on Mehiläisen lääkärikeskuksen palveluprosessi? Lisäkysymyksinä, mitkä ovat sen palvelukuilut, ja miten sitä voitaisiin kehittää?

Pelkästään Mehiläisen Turun toimipisteessä toimii saman katon alla lääkärikeskus, työelämäpalvelut, lastenlääkäriasema sekä sairaala. Näin ollen pelkästään tutkittavien toimintojen rajaus on ensisijaisen tärkeää.

Kuvatussa service blueprintissä keskitymme asiakkaan polkuun vain lääkärikeskuksen osalta, ja jätämme sen ulkopuolelle markkinoinnin ja myynnin, jotka ovat erillisiä yksiköitä, eivätkä suoranaisesti kuulu Turun Mehiläisen yksikön toimintaan.

1.2 Työssä käytettävät menetelmät

Keskeisimpänä menetelmänä on havainnointi. Havainnointi on tutkimusmenetelmä, joka edellyttää havainnoitavien kohteiden kuuntelemista ja katselemista ympäristössä, joka sallii johtopäätösten tekemisen. Suurin hyöty havainnoinnista on, että sen avulla saadaan kerättyä ensisijaista tietoa paikan päällä, jolloin asiakkaiden reaktiot ja tilanteet ovat reaaliaikaisia ja todellisia. Havainnoinnin haasteina on löytää jotain mitattavaa dataa tai toistuvia kaavoja pelkästään tilanteiden seuraamisesta. Havainnoinnin tulosten täytyy olla mitattavissa, jotta tulokset olisivat varteenotettavia. Yleensä havainnointia tehdään kontrolloidussa ympäristössä tietynä aikana, mutta esimerkiksi vuosien työkokemus voi olla havainnointia, jos sen perusteella kykenee tekemään arvioita asioista, jotka toistuvat säännöllisesti. Tällainen työn kautta suoritettu havainnointi poistaa yhden havainnoinnin suurimmista haasteista; kontrolloidussa havainnointi tilan-

teessa havainnoitavat kohteet tietävät olevansa havainnoinnin kohteena. (Ghaul & Gronhaug 2010, 115–116.)

Lähtökohtana toimivat yrityksen strategiset tavoitteet parantaa asiakaskokemusta, omat kokemukseni Mehiläisen työntekijänä sekä lisäksi vuosittain Mehiläisen henkilökunnalle teetettävän Henkilöstökompassi-kyselyn tulokset. Kysely toteutetaan ulkopuolisen toimijan puolesta valtakunnallisesti kaikkien Mehiläisen toimipisteiden henkilökunnalle. Tulokset käydään yhteisesti esimiehen avulla läpi ja niissä verrataan esimerkiksi oman toimipisteen heikoimpia tuloksia suhteessa Mehiläisen kokonaistulokseen. Turun toimipisteen osalta esille nousee keskimääräistä heikompi tyytyväisyys kysyttäessä, onko yhteistyö eri osastojen ja tiimien välillä mutkatonta ja kysymyksessä, missä tiedustellaan ovatko Mehiläisen prosessit toimivia sujuvan asiakaspalvelun kannalta. Tulos on hieman heikompi kuin valtakunnallinen keskiarvotulos yleisesti.

1.3 Mehiläinen Oyj

Mehiläinen on vuonna 1909 Helsingissä perustettu yksityisen terveydenhuollon alalla toimiva yritys, joka nimissä toimii nykyään 27 lääkärikeskusta, täydentäviä työterveysasemia ja yhdeksän sairaalaa. Lisäksi konserniin kuuluu vanhus- ja kuntapalveluyksiköitä. Mehiläinen työllistää n. 3800 työntekijää (2013) ja sen alla toimii n.2400 ammatinharjoittajalääkäriä, joista noin 300 harjoittaa ammattiaan päätoimisesti Mehiläisessä. Nykyisin Mehiläisen omistaa Tritonin ja Kohlberg Kravis & Robert's & co :n hallitsevat rahastot sekä Mehiläisen johto.

Asiakaskäyntejä yrityksellä on n. 2,4 miljoonaa vuodessa. Mehiläisen strategisena tavoitteena on olla terveys- ja sosiaalipalveluiden ykkösvaihtoehto asiakkaalle. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat vastuullisuus, asiantuntijuus ja ainutlaatuisuus, johon olennaisesti liittyy tavoite ylittää asiakkaan odotukset.

Osaltaan tähän liittyy Mehiläisen tavoite tarjota paras asiakaskokemus vuoteen 2018 mennessä. Tähän tavoitteeseen liittyen Mehiläisessä on ryhdytty eri tavoin parantamaan asiakaskokemusta. Käytössä on erilaisia asiakastyytyväisyyttä mittaavia kyselyitä, esimerkkinä NPS-kysely, jossa sattumanvaraisesti, ennalta

luvan antaneelle asiakkaalle lähetetään tekstiviestillä kysely tyytyväisyydestä käyntiin lääkärissä asioinnin jälkeen. Lisäksi toimipisteisiin on nimetty asiakaslähettiläitä, joilla on keskeinen rooli hyvän asiakaskokemuksen luonnissa. Erilaisia asiakaskokemukseen liittyviä prosesseja on jalkautettu myös jokaisen työntekijän käyttöön, jotta asiakaspalvelu on tasalaatuista ja odotukset ylittävää. Vallitseva kilpailutilanne on varsinkin Turun alueella ja ympäryskunnissa kova, ja alan yritykset joutuvat uudella tavalla pohtimaan toimintaansa ja miettimään niitä tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja parasta vastinetta rahoille. (Mehiläinen 2014.)

2 YLEISTÄ PALVELUISTA

2.1 Mitä palvelut ovat?

Palvelu mielletään nykyään laajemmin kuuluvaksi kaikkeen yritystoimintaan. Enää yrityksiä ei jaotella sen tekijän perusteella, kuuluuko niiden liiketoimintaan olennaisesti palvelua, vaan kaikki yritykset alihankkijoista teollisuudenalan yrityksiin ovat sisäistäneet, että kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä. Jokainen yritys tuottaa palveluitaan tai tuotteitaan jollekin asiakkaalle, joka voi olla joko toinen yritys, kuluttaja tai uudemman ajattelun perusteella jopa saman yrityksen eri osaston työntekijä. (Honkola & Jounela 2000,14.)

Palvelu voidaan mieltää pelkästään aineettomaksi asiaksi joka voi itsessään olla yrityksen tuottama palvelutuote tai jokin konkreettinen tuote, jonka kylkiäisenä palvelukokonaisuus on. Palvelun mittaaminen on haastavaa, koska se toteutuu joka kerta erilaisena, koska asiakas ja asiakaspalvelija vaihtuvat ja muodostavat omia ennennäkemättömiä kokonaisuuksia ja vuorovaikutustilanteita. Erityisesti yrityksissä, missä myytävä tuote on pelkkää palvelua, haasteena on saada tästä palvelusta tasalaatuista. Palvelun kokemiseen vaikuttaa myös olennaisesti asiakkaan kokemukset ja odotukset palvelutilanteeseen tai tuotteen liittyen, jotka myös omalta osaltaan muuttavat palvelutilannetta.

Palvelua voidaan pyrkiä kohdistamaan onnistuneella segmentoinnilla, jolloin samanlaisia asioita arvostavat ja odottavat asiakkaat saadaan tunnistettua ja suunniteltua heille sopivaa palvelua. Riippumatta siitä, kuinka voimakasta konseptointi ja ohjeistus on, palvelutilanne on jokainen kerta hieman erilainen. Näissä tilanteissa avainasemassa ovatkin asiantuntevat ja ammattimaiset asiakaspalvelijat, jotka kykenevät ottamaan huomioon yrityksen antamat ohjeistukset, mutta kykenevät silti palvelemaan asiakasta henkilökohtaisella tasolla. Palvelulle on myös ominaista, että asiakas palaa samaan yritykseen hyvän palvelukokemuksensa perusteella, ja olettaa saavansa vähintään samantasoista palvelua kuin edellisillä asiointikerroilla. Asiakas palaa todennäköisemmin, mikäli

palvelukokemus onnistuu ylittämään hänen odotuksensa. Tästä muodostuu jatkuva haaste kehittää ja muokata palvelua. (Honkola 2000, 16–17.)

Palveluosaaminen kattaa käytännössä yrityksen koko toiminnan. Oleellista sen hallinnassa on tiedostaa ja tuntea koko oma palveluketju kaikkine toimenpiteineen ja tilanteineen. Näin kyetään tunnistamaan ja miettimään yhteisiä toimintatapoja, jotta asiakas kokee palvelun hyväksi ja haluaa asioida yrityksessä uudestaan. Palveluosaamisen tekniseen hallintaan kuuluu esimerkiksi säilyttää tuntuma toimintaympäristöön ja asiakkaisiin, tuotteistaa palvelut onnistuneesti, huolehtia jakeluketjun tai palveluprosessin toimivuudesta, varmistaa, että organisaatiossa toimivat ihmiset omaavat tarpeellisen osaamisen, toimivat yhteistyössä, ja että johtaminen, toiminnan ohjaus ja järjestelmät ovat kunnossa. (Honkola 2000 40–41.)

2.2 Palvelun laatu ja palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelun laatu on käsitteenä vaikea, koska se esiintyy jokaiselle hieman eri tavalla. Laatu voi jollekulle tarkoittaa hintaa, toiselle toimivuutta ja kolmannelle luotettavuutta. Hyvä perusajatus laadun määritelmälle onkin seuraava lainaus: ”Laatu on tarkasteltavan kohteen jatkuvaa kykyä tyydyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien muuttuvat tarpeet” (Arhomaa, Järvelin, Kvist & Räikkönen 1995, 27). Tarpeet voivat tässä tilanteessa olla joko asiakkaan tiedostamia ja tiedostamattomia. Usein asiantuntijaorganisaatiossa joudutaan tunnistamaan asiakkaan tarpeet ennen kuin asiakas itse tarpeensa tiedostaa. Palveluntarjoaja on tilanteessa asiantuntija ja asiakas hänen tietonsa varassa. Tämä luo ristiriitaa tilanteissa, joissa asiakas tulee vastaanotolle tietyn tarpeen tai oman tietonsa kanssa ja asiantuntija onkin asiasta eri mieltä. Asiakas voi kokea saavansa huonoa palvelua vaikka asiantuntija antaa koulutuksensa ja tietojensa perustella juuri sitä hoitoa, jota asiakkaan vaiva vaatii. (Pesonen 2007, 36.)

Asiantuntijaorganisaatiossa laatu lähtee asiantuntijoista itsestään. Koko organisaation toiminta perustuu koulutettujen asiantuntijoiden tiedoille ja taidoille, ja mikäli niissä tai niiden esiin tuomisessa on puutteita, koko yrityksen tuottaman

palvelun laatu kärsii. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehillä on erilaisia haasteita motivoida ja kannustaa asiantuntijoita niin, että heidän intonsa ja inspiraationsa tehdä töitä ja kartuttaa asiantuntemustaan säilyy. (Pesonen 2007, 30–31.)

Laatu on sitä, mitä asiakas haluaa. Tämä luo haasteensa organisaatiolle kyetä aistimaan sen, mitä asiakas kulloinkin vaatii ja haluaa. Asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelusta voi vaikuttaa myös tekijä, joka sinällään on irrallinen käsillä olevaan liiketoimintaan nähden, mutta vaikuttaa kokonaiskokemukseen. (Pesonen 2007, 37.) Esimerkkinä tilanne, jossa asiakkaan lääkärikäynti Turun Mehiläisessä on mennyt odotuksien mukaan, kaikki on toiminut ajanvarauksesta maksuun, mutta lähtiessä ulos parkkihallista opasteet ovat huonot ja asiakas eksyy. Parkkihallin tarjoamat palvelut ovat irrallisia ja kokonaan eri yrityksen liiketoimintaa, mutta palaute sen toimimattomuudesta annetaan sille yritykselle, johon tultiin ensimmäisenä asioimaan. Tämä luo laadun tuottamiseen omat haasteensa.

Laadun tuottamisen kannalta tärkeä asia on sen valvominen. Yksinkertaisesti se voi olla sitä, että yritys pyrkii toteuttamaan joka kerta antamansa palvelulupauksen. Yksi tärkeimmistä keinoista on kuitenkin palautteen kerääminen asiakkailta ja toiminnan muuttaminen tai sopeuttaminen niiden perusteella. Palautteen kerääminen tulee olla jatkuvaa, eikä vain yksittäisiä asiakkaille toteutettavia kyselyitä silloin tällöin. Olennaista on myös palautteen antamisen helppous asiakkaalle. Palautetta tulee havainnoida myös silloin, kun asiakas ei sitä tietoisesti anna esimerkiksi jättämällä palautetta käynnistään internetsivuille. Asiakas antaa jatkuvasti palautetta elein, ilmein ja sanoin ja tämän tiedon strukturoitu kerääminen ja hyödyntäminen jää usein tekemättä. Järkevää olisikin ottaa tavaksi vastata kahteen yksinkertaiseen kysymykseen esimerkiksi kuukausipalaverissa: mitä positiivista olet kuullut tai nähnyt asiakkaiden osalta viimeisen kuukauden aikana ja mitä negatiivista tai ikävää palautetta olet saanut, mistä asiakkaat eivät pidä? Näitä kysymyksiä pohtimalla usein epäselvästikin esitetyistä palautteista saataisiin eroteltua ne, joilla todella on merkitystä asiakkaiden tyytyväisyyden kannalta. (Pesonen 2007, 44.)

Erilaiset laadunhallintajärjestelmät ovat myös tulleet jäädäkseen, ja niiden käyttö onkin isossa asiantuntijaorganisaatiossa viisasta. Laatujohtajien käyttö antaa selkeät raamit oman toiminnan seuraamiselle, asiakaspalautteen keräämiselle ja itsearviointille. Laatujohtajien toimivat kahdeksan periaatteen perusteella, joita noudattamalla organisaatio kykenee tarjoamaan tasalaatuaista palvelua asiakkailleen. Tärkein lähtökohta on asiakaskeskeisyys, kaiken toiminnan perusta on asiakkaat. Toinen on toimiva johtajuus, jossa esimiehet osoittavat yrityksen suunnan ja tavoitteet ja antavat henkilöstölle keinot pyrkiä niihin. Tätä seuraa henkilöiden huomioiminen, jossa muistetaan, että henkilöstö on toiminnan ydin. Neljänneksi pyritään prosessimaiseen ajatteluun, jossa toimintaa pyritään jakamaan prosesseihin, jotka ovat mitattavissa. Näin yrityksen toiminta tehostuu. Viidentenä pyritään systeemiajatteluun, jossa tiedostetaan oman yrityksen resurssit ja tunnistetaan omalle yritykselle tärkeimmät ydinprosessit ja niitä tukevat prosessit. Kuudentena pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen pienin ja suurin askelin. Tähän liittyen kuitenkin kaiken päätöksenteon tulee perustua faktoihin, eikä muutosta tehdä vain muutoksen vuoksi. Viimeisenä pyritään yrityksen toiminnassa muistamaan yhteistyösuhteet, toiminnan läpinäkyvyys, tiedon jakaminen ja tiivis yhteistyö valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa. (Pesonen 2007, 80.)

2.3 Haasteita palveluyritykselle

Palveluliiketoiminnan haasteena on jatkuvasti kehittää asiakaspalvelua. Palvelu ei koskaan voi olla tarpeeksi hyvää, vaan asiakas odottaa jokaisella kerralla parempaa palvelua kuin edellisellä kerralla. Hyvästä palvelusta muodostuu nopeasti standardi, jota asiakas vähintään odottaa saavansa. Hyvin muodostunut strategia, joka tarpeen vaatiessa reagoi muutoksiin nopeasti, on avainasemassa menestyvän palveluliiketoiminnan rakentamisessa. Tämän lisäksi strategian tulee kyetä ennakoimaan asiakkaiden tulevia odotuksia tai muuttuvia kulutustottumuksia. (Honkola 2007, 20–21.)

Toimivaan palveluun tuo oman haasteensa myös se, että pitkiä ja uskollisia asiakassuhteita saadaan usein reklamaatioiden kautta. (Honkola 2000, 18). On paradoksaalista, että jonkun asian on hyvä mennä vikaan, jotta se voidaan korjata niin, että asiakkaalle jää kokonaistilanteesta positiivinen mielikuva. Yksi menestymisen ainesosa löytyykin juuri niistä tilanteista, missä asiat eivät ole menneet toivotulla tavalla. Näitä tilanteita kuitenkin jokaiselle yritykselle tulee eteen, ja siksi on tärkeää pohtia yrityksen strategiselta tasolta lähtien niitä toimintatapoja ja malleja, joilla reklamaatioita lähdetään hoitamaan. Osaltaan tässä auttavat jälleen ammattitaitoiset asiakaspalvelijat, mutta avainasemassa ovat myös esimiehet ja johto, ja ne ohjeistukset, joita tällaisista tilanteista on annettu. Onnistuneessa reklamaation hoidossa asiakaspalvelija tietää valtuutensa esimerkiksi annettavan välittömän hyvityksen suuruudesta ja tietää, kuinka asia lähtee organisaatiossa etenemään. Tästä jää asiakkaalle tilanteesta heti sellainen olo, että hänen asiansa on otettu hoidettavaksi ja virhettä vilpittömästi pahoitellaan ja se halutaan korjata. (Honkola 2000, 18.)

Selkeää, mietittyä asiakas- tai palvelukonseptia on vaikea kopioida, eikä sitoutunutta, hyvää palvelua saavaa asiakasta noin vain napata kilpailijan riveihin. (Honkola 2000, 19).

Oman haasteensa toimivaan palvelukokonaisuuteen tuo asiakkaiden tunteminen ja heidän odotuksiensa suhteuttaminen koettuun tai tarjottuun palveluun. Asiakastarpeiden tunnistaminen ja asiakkaiden tunteminen muodostaa pohjan toimivalle asiakaspalvelulle. (Honkola 2000, 43.) Asiakkaiden odotuksia ei voi ylittää, jollei yritys lähtökohtaisesti tiedä, mitä nämä odotukset ovat. Asiakastytyväisyyskyselyillä ei saavuteta asiakastuntemusta, ellei kyselyssä osata kysyä oikeita asioita. Kyselyitä tärkeämpää onkin jatkuva palautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen sekä virheistä oppiminen. Asiakkaiden tunteminen ja odotuksien kerääminen on haasteellista myös siksi, etteivät asiakkaat ole yhtenäisen homogeeninen ryhmittymä, vaan omaavat kaikki omanlaisiaan odotuksia palvelun suhteen. Sosiaali- ja terveysalalla toiminnan segmentoiminen on haastavaa, ellei jopa mahdotonta, koska tämänkaltaista palvelua tarvitsevat kaikki ikään, sukupuoleen tai vaikka koulutustasoon katsomatta. Ainoa asiakkaita jaot-

televa tekijä on hinta. Tätäkin rajausta hämärtää kuitenkin se, että hyvin suuren osan käynneistä maksaa loppukädessä asiakkaan oma vakuutusyhtiö. Näin ollen palvelun tulisi olla näitä kaikkia eri odotuksia ja käsityksiä tyydyttävää, ja silti pyrkiä ylittämään odotukset ja kohdata asiakas henkilökohtaisella tasolla.

Oman haasteensa sosiaali- ja terveysalalla toimivalle yritykselle tuo perinteinen asiantuntijaorganisaation rakenne, jossa yrityksen organisaatio muodostuu korkeasti koulutetuista asiantuntijoista, joilta asiakas tulee hakemaan apua ongelmaansa, joka voi olla hänellekin vielä epäselvä. Asiantuntijan tehtäväksi jää selvittää mikä on vialla, ja miten asia voitaisiin korjata, tilanteessa, jossa asiakkaan tarve voi olla vain epämääräinen huono olo. Asiakas tulee ostamaan osaamista, jota hänellä ei ole sitä tarjoavalta asiantuntijataholta. (Pesonen 2007, 25.) Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntija itse on myös tiiviissä kontaktissa asiakkaan kanssa perinteisten asiakaspalvelijoiden lisäksi. Tämä edellyttää asiakaspalveluajattelun omaksumista myös ammatteihin, joissa sitä perinteisesti ei ole nähty olennaisena. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla potilas tulee nähdä myös asiakkaana.

Asiantuntijaorganisaatioissa korostuu myös niin kutsutun ”totuuden hetken” merkitys, joka tarkoittaa hetkeä, jossa asiakas konkreettisesti vastaanottaa palvelun. (Pesonen 2007, 26). Tässä tapauksessa totuuden hetki muodostuu kontaktista lääkäriin vastaanottohuoneessa. Paljon työtä on vaadittu lääkärin ammattitaitoon, välineistöön, siivoukseen, ajanvarauksen- ja palveluiden toimivuuteen, mutta asia joka, asiakkaalle jää mieleen on tämä hetki ja kontakti lääkärin kanssa. Näistä muodostuu tunne siitä, että hänen asiaansa pidetään tärkeänä ja häntä hoidetaan laadukkaalla tavalla. Tämä on lääkäripalveluiden ydinosamista ja ydinpalvelua, johon kaikki muu on lisänä.

Asiantuntijaorganisaatioissa tuotetaan yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Tilanteessa tärkeintä on asiakkaan luottamus siihen, että palvelutilanteessa pyritään ratkaisemaan juuri hänen ongelmansa, tilanteen vaatimalla tavalla. Asiantuntijan täytyy nähdä lyhyessäkin ajassa kokonaistilanne ja pyrkiä korostamaan tilanteen ainutlaatuisuutta. Näiden tekijöiden onnistuessa asiakas kokee palve-

lutilanteen onnistuneeksi ja haluaa asioida samalla lääkäriellä tai samassa lääkärikeskuksessa uudestaan. (Pesonen 2007, 30.)

3 PALVELUPROSESSI

3.1 Palveluprosessin määritelmiä ja tavoitteita

Sanaa prosessi voidaan käyttää useissa eri merkityksissä. Yleisimmin liike-elämässä puhutaan kuitenkin joko liiketoimintaprosesseista, jotka ovat joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Toimintaprosesseilla käsitetään taas joukkoa loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2012, 19.)

Prosessi voidaan määritellä puhumalla myös toimintaketjusta, jossa peräkkäiset osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän onnistumiseksi. Kertaluontoisesta projektista prosessi eroaa juuri toistuvuutensa vuoksi. (Arhoma 1995, 9.) Prosessi täytyykin kehittää sellaiseksi, jotta se voidaan joka kerta suorittaa samalla tavalla, mutta myös niin, että se kykenee muuntautumaan eri tilanteiden mukaan. Tämä on erityisesti tärkeää prosesseissa, joihin tiiviisti liittyy myös asiakas prosessin suorittajana. Prosessin lopputuotteen tulee kuitenkin aina olla sama ja asiakkaan täytyisi olla aina tyytyväinen prosessiin ja sen tulokseen.

Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessien toimintaan vaikuttaa edellä mainitut ennalta arvaamattomat toimijat; asiakkaat. Kehityshaasteena on saada yllättävä palvelutilanne toimimaan niin, että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne, ja hän kokee saavansa hyvää ja laadukasta palvelua (Laamanen 2012, 21.)

Onnistunut prosessi johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin, joiden kanssa palveluorganisaatio toimii laadukkaassa yhteistyössä. Lisäksi organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa tässä kokonaisuudessa sekä sen, miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Tämä johtaa tulokselliseen itseohjautuvuuteen. Lisäksi toiminnan kehittäminen perustuu organisaation ko-

konaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin (Laamanen 2012, 22.) Prosessiajattelussa halutaan korostaa entistä enemmän asiakkaan osuutta prosessiin. Asiakas ei ole enää mikään prosessin ulkopuolinen asia, joka nauttii onnistuneen prosessin lopputuloksesta, vaan hänet tulisi sisällyttää aktiiviseksi osaksi palveluprosessia. (Arhomaa 1995, 10.)

Onnistunut prosessikuvaus ja siinä esitetyt prosessit tuo esiin eri kontaktipisteiden välisiä riippuvuussuhteita sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä (Laamanen 2012, 76).

3.2 Palveluprosessin kuvaaminen

Prosesseja kuvataan prosessikaavioilla, eli erilaisin piirroksin, jotka kuvaavat prosessin etenemistä loogisessa järjestyksessä. Prosessikuvausten muoto on vapaa, aina äänitetyistä kerronnallisista kuvauksista painettuihin prosessikuvauxsiin. Palveluprosessikaaviota luodessa on tärkeää tunnistaa yrityksen ydinprosessit, tukiprosessit ja avainprosessit. Ydinprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, jotka ovat välittömässä yhteydessä asiakkaaseen. Perinteisimmillään tämä tarkoittaa asiakaspalvelutapahtumia, kuten myyntitilanteita, mutta myös tuotanto- tai toimitusprosesseja, joiden lopullinen kohde on asiakas. Tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat ydintoimintaa. Ne ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka ovat välttämättömiä ydinprosessien toteuttamista varten. Kolmas toimintaan liittyvä prosessiluokka ovat avainprosessit. Näihin kuuluvat kaikki ydinprosessit sekä ne tukitoiminnot, joita ilman organisaation toiminta kärsisi. Avainprosessien ymmärtäminen on yrityksen toiminnassa ja prosessikuvausta tehdessä tärkeää, sillä ne ovat niitä prosesseja, joiden toiminta täytyy turvata, ja joita ilman liiketoiminta ei ole mahdollista. Avainprosessien ulkopuolelle voi jäädä tärkeitä asioita, jotka täytyy toiminnan kannalta tunnistaa, mutta niitä ei ole tarpeen kuvata. Tämän jälkeen avainprosesseille tulee osata määrittää ”omistaja” eli henkilö, joka on vastuussa prosessivaiheen toteutumisesta. (Pesonen 2007, 130–132.)

Palveluprosesseja voidaan kuvata usealla eri tavalla mutta on tärkeää muistaa, että ne aina alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Erittäin hyvä ajattelumalli on myös niin kutsuttu PDCA eli PLAN, DO, CHECK AND ACT. Muistamalla prosessikaaviota tehdessä huolellisen suunnittelun, siihen pohjautuvan toteutuksen, toteutettujen toimintamallien seurannan sekä jatkuvan seuraamisen pohjalta tapahtuvan reagoimisen saadaan prosessikuvauksessa otettua huomioon kaikki toiminnan kannalta tärkeät seikat. (Pesonen 2007, 132.)

Laadukas kuvaus prosesseista saadaan tekemällä ensin peruskuvauksen kaikista vallitsevista prosesseista, hahmottelemalla niistä prosessikaavio, jossa esitellään prosessit päävaiheittain. Lopuksi vaiheet avataan kertomalla kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. (Pesonen 2007, 144.)

3.3 Palvelupolku

Palvelupolku on yksi monista tavoista nähdä tarjottava palvelu asiakkaan silmin. Palvelupolku kertoo koko asiakkaan matkan hänen asioidessaan palvelutuotetta tarjoavassa yrityksessä. Kuitenkin kokonaisvaltainen palvelukokemus muodostuu, kun palvelupolkuun liitetään vielä asiakkaan kokemat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolku muodostuu palveluntarjoajan muodostamasta palvelukokonaisuudesta myös asiakkaan omista valinnoista. Kaikkien asiakkaiden palvelupolku ei välttämättä ole samanlainen. Palvelupolku toimii kattokäsitteenä, jonka alla palvelua voidaan tutkia järjestelmällisesti. Palvelupolku pitää sisällään myös esipalvelun ja palvelun jälkihoidon ja antaa tietoa siitä, mitkä asiat palvelukokemuksessa tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Jokainen palvelupolku rakentuu peräkkäisistä episodeista ja jatkumosta tapahtumia. (Innokylä 2014.)

Luotaessa toimivaa prosessikaaviota, on ensin tärkeintä tunnistaa, mitkä ovat keskeisimmät prosessin asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat. Parhaat, toimivimmat ja asiakaslähtöisimmät prosessit alkavat ja loppuvat asiakkaaseen, eli asiakas suorittaa prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen. Tällä varmistetaan prosessin asiakassuuntautuminen (Laamanen 2012, 52–53.)

Toimiva prosessikartta voidaan luoda noudattamalla seuraavia vaiheita. Ensin tehdään esitys prosessijohtamisen perusteista. Tämän jälkeen käydään läpi asiakkaan prosessi ja luetteloidaan vaiheet. Tämän jälkeen tunnistetaan asiakkaan prosessin päävaiheet, pohditaan mahdollisuuksia muuttaa toimintatapoja sekä mietitään, voiko toimintaan ottaa mukaan uusia ihmisiä. Neljäntenä pohditaan sitä, miten organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin. Mikä on prosessin tuote (output) ja syöte (input) sekä miksi prosessia kutsutaan. Prosessien nimeäminen helpottaa prosessien hahmottamista. Tämän jälkeen arvioidaan prosessikartta; ovatko kaikki oleelliset prosessit mukana tai voidaanko prosesseja jotenkin yhdistellä. Viimeisenä piirretään prosessikartta aiemmista vaiheista saatujen tietojen perusteella (Laamanen 2012, 60–61.)

3.4 Asiakastyytyväisyys prosessien kehittämisen tavoitteena

Asiakaskeskeisyys palveluliiketoiminnan lähtökohtana on yleisesti tunnustettu asia, mutta asiakaskeskeisyyden korostaminen ja toteuttaminen koko yksikössä ja prosessin kaikissa vaiheissa tuottaa vaikeuksia. Tämän ajatusmaailman jalkauttamisessa toiminnan tasolle estää yleisesti organisaation sisäisten yksiköiden ja sieltä työskentelevien työntekijöiden välinen kitka tai yhteistyön ja toimivan sisäisen viestinnän puute. Ongelmana on, että perinteisessä organisaatiossa työntekijät tekevät työtään omalle esimiehelleen ja itselleen, ei niinkään koko organisaatiolle. Perinteinen ns. pystysuuntainen johtaminen tarkoittaa sitä, että kukin yksikkö huolehtii vain omasta tuloksestaan, ei niinkään kokonaisedusta yritykselle tai asiakkaiden kokonaisvaltaisesta tyytyväisyydestä palveluun. Tässä ongelmassa auttaa johtamistyylin muuttaminen enemmän projektijohtamisen suuntaan, jolloin toimintaa kuvataan laajempina kokonaisuuksina, prosesseina, ja johtamista tapahtuu myös perinteisten organisaatorajojen yli. (Arhomaa 1995, 13.)

Helppo tapa sisällyttää asiakastyytyväisyys palveluprosesseihin on ns. sisäinen asiakkuus. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation sisällä organisaation sisäisissä prosessin työvaiheissa myös kollegoihin ja muihin organisaation yksiköihin

hin suhtaudutaan kuten asiakkaisiin. Näin asiakastyytyväisyys ja sen vaaliminen saadaan jalkautettua suoraan organisaation sisäiseen toimintaan. (Arhoma 1995,15.)

Asiakassuhteiden hallintaa ja kehittämistä prosessien avulla voidaan tarkastella Euroopan laatupalkintomallin EFQM:n arviointialue 5 avulla, joka sisällyttää prosessien, tuotteiden ja palveluiden kehittämisen laatumallin mukaisesti. Laatumallin mukaisesti menestyvässä organisaatiossa asiakkaat on selkeästi segmentoitu ja prosessien kehittämisellä ja toimintaperiaatteilla pyritään kokonaisvaltaisesti hallitsemaan asiakassuhteita. Lisäksi tärkeää on seurata, ja ennen kaikkea reagoida asiakkaiden kokemuksiin ja näkemyksiin, mutta myös varmistaa, että asiakkaat ovat tietoisia vastuista, joita palveluiden käyttämiseen liittyy. (Tuominen 2013, 5e-3.) Prosessien kehittämisessä onkin tärkeää ottaa herkästi huomioon asiakkaiden mielipiteet ja mieltymykset ja pyrkiä todella kuuntelemaan asiakasta. Palveluprosessi voi olla toimiva henkilöstön, muttei välttämättä asiakkaan näkökulmasta. Näiden kahden ajatusmaailman sovittaminen yhteen muodostuu haasteeksi palveluyritykselle. Huomioon tulee ottaa myös sekä nykyiset että tulevaisuuden tarpeet ja odotukset. (Tuominen 2013, 5e-10.)

4 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

4.1 Lääkärikeskuksen palveluprosessin nykytilan kartoitus

Palveluprosessi tai asiakkaanpolku muodostuu toimeksiantajan tapauksessa useista pisteistä. Ensin asiakkaalle herää tarve asioida sosiaali- ja terveystalveta tarjoavassa yrityksessä. Yrityksen onnistunut markkinointi herättää asiakkaassa ajatuksen tulla asioimaan Mehiläisessä, eikä muissa kilpailevissa yrityksissä. Sitten asiakas varaa ajan, joko käyttämällä internetsivuja, käymällä paikalla tai soittamalla keskitettyyn ajanvaraukseen. Saatuaan ajan ja saapumisohjeet, asiakas tulee paikalle. Ensin hänet ohjataan aulamehiläisen avulla ilmoittautumaan tai hän ilmoittautuu itse ilmoittautumisautomaattiin. Sitten hänet opastetaan odottamaan vastaanottoa. Lääkäri kutsuu asiakkaan vastaanottohuoneeseen. Asia voi tulla selväksi pelkän käynnin jälkeen tai asiakas tarvitsee mahdollisesti jatkotutkimuksia, jolloin lääkäri tai muu vastaanottaja ohjaa hänet lähetteen kanssa laboratorioon tai kuvantamistutkimuksiin. Asioituaan siellä asiakas palaa kuulemaan tulokset, saa reseptit ja jatkohoito-ohjeet ja poistuu kassalle. Kassalla asiakasta ohjeistetaan esimerkiksi ajanvarausta vaativien jatkotutkimusten kanssa tai sovitaan muuten seurantakäynneistä. Maksettuaan asiakas poistuu ja saa mahdollisesti tekstiviestillä kyselyn käynnin onnistumisesta. Palveluprosessikuvausta on rajattu koskemaan vain itsemaksavia asiakkaita.

Lähdettäessä muodostamaan palveluprosessikaaviota Turun Mehiläisen lääkärikeskuksen palvelupolusta, on tärkeää tiedostaa siihen liittyvät prosessin vaiheet ja erotella niistä avainprosessit. Tässä apuna toimii 11 kysymyksen sarja, joihin vastaamalla palveluprosessin hahmottaminen on selkeää. (Pesonen 2007, 145).

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa, ja mitä sillä on tarkoitus saada aikaiseksi?

Koko palveluprosessin tarkoitus on palvella asiakasta niin, että hän saa asiantuntijaorganisaatiolta niitä vastauksia ja ratkaisuja ongelmaansa, mitä hän on tullut hoitamaan. Palvelutuotteena on sairaudenhoito tai terveydenhuolto, joka palvelee asiakkaan tarkoituksia, vastaa hänen odotuksiaan ja ratkaisee hänen ongelmansa. Kaikki palveluprosessissa olevat vaiheet ovat tärkeitä palvelun suorittamiseksi.

2. Mikä on prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe? Mitä prosessissa tehdään ensimmäiseksi ja viimeiseksi?

Prosessin ensimmäinen vaihe käynnistyy jo asiakkaalle muodostuvasta tarpeesta saada asiantuntevia sosiaali- ja terveyspalveluita. Yrityksen kannalta prosessin ensimmäinen vaihe on onnistuneessa markkinoinnissa, joka kohtaa asiakkaan tarpeen. Turun toimipisteen osalta ensimmäinen vaihe on ajanvarauskontakti, joko internetin, puhelinajanvarauksen tai asiakaspalvelun kautta. Prosessin viimeinen vaihe on myös asiakaspalvelukontakti kassatilanteessa, jossa asiakkaan kanssa käydään läpi jatkohoito-ohjeet sekä varataan mahdolliset jatkoajat. Palveluprosessi käynnistyy ja loppuu asiakaspalveluhenkilökuntaan.

3. Mikä on syöte (input) ja tuote (output)?

Kyseisen kaltaisessa palveluprosessissa voidaan ajatella, että prosessiin tarvittavat resurssit ovat olemassa, mutta niistä ei synny palvelua, ellei niitä ole käyttämässä asiakas. Syöte on siis asiakas, joka käynnistää palveluprosessin. Syöteen ollessa asiakas, se ei myöskään ole vakio, eli jokainen uusi asiakas käynnistää toimintaperiaatteiltaan samankaltaisen ketjun toimintoja, mutta niiden sisältö sekä lopputuote (output) vaihtelevat tapauskohtaisesti. Jollekin asiakkaalle käynti voi olla puhtaasti terveystarkastus, toiselle sairaudenhoitoa. Eri tilanteissa palveluprosessin lopputuote on asiakkaalle erilainen.

4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?

Prosessin asiakkaita ovat kuluttajat, joita myös alalla potilaiksi kutsutaan. Lisäksi kuitenkin palveluprosessin asiakkaina voivat olla muut organisaatiot, ja työ-

elämän edustajat, jotka ovat ostaneet palvelua, joita heidän työntekijänsä voivat käyttää. Asiakkaina voivat olla myös erilaiset julkishallinnolliset yhteisöt, kunnat ja muut alan toimijat, jotka voivat lähettää potilaitaan tutkimuksiin läheteillä. Yhteistyön merkitys palveluprosessissa korostuu. Aiemmin mainitun rajauksen mukaisesti, kun pohditaan palveluprosessia itsemaksavan asiakkaan kannalta, asiakkaana on pääsääntöisesti potilas. Kuitenkin palveluprosessin tärkeänä asiakkaana ovat myös lääkärit ja muut vastaanottajat, jotka ammatinharjoittajina maksavat yritykselle saadakseen vastapainoksi toimivat oheispalvelut, henkilökunnan ja erilaiset tutkimustilat ja laitteet.

5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?

Kuluttajat tai potilaat haluavat ratkaisun ongelmaansa, on se sitten neuvontaa terveisiin elämäntapoihin tai sairaudenhoitoa. He hakevat ammattilaisen apua kohtaamaansa pulmaan, sairauteen tai vaikkapa kuormittavaan elämäntilanteeseen. Koko yritys yhdessä vastaa hyvän palvelukokemuksen syntymisestä, mutta itse hoitohenkilökunta vastaa siihen primääritarpeeseen, joka asiakkaalla on. Ammatinharjoittajat taas odottavat saavansa sujuvaa palvelua talon henkilökunnalta, puhtaat tilat ja instrumentit, toimivat tietotekniset laitteet ja ohjelmistot, mahdollisuuden lähettää potilas jatkotutkimuksiin ja mahdollista konsultatioapua muilta alan ammattilaisilta, jotka talossa toimivat. Nämä asiat täytyy olla myös kunnossa, jotta lääkäri tai muu ammatinharjoittaja kykenee täyttämään asiakkaiden tarpeet.

6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?

Prosessin menestymiseen vaikuttavimmat tärkeimmät tekijät ovat työnantajan tarjoamat toimivat tilat, laitteet ja ohjelmistot sekä pätevä henkilökunta. Ammatinharjoittaja kykenee ”ajattelemaan jaloillaan” ja ratkaisemaan esille nousevia ongelmia sekä asiakkaiden että lääkäreiden avustamiseksi. Prosessin lopputuotteen kannalta menestymiseen vaikuttavat prosessissa toimivien asiantuntijoiden ammattimaisuus, palvelualltius ja ihmisten kohtaamisen taito, jotka jättävät asiakkaalle tunteen siitä, että heitä on kuunneltu ja hoidettu asianmukaisesti. Molemmissa tilanteissa siis työtä tekevien ihmisten ammattitaito ja aito

innostus auttaa asiakkaita ovat ne tekijät, jotka varmistavat prosessin onnistumisen.

7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?

Prosessin onnistumiseen tarvitaan toimiva välinehuolto, siivous, toimivat tilat, laitteet, ohjelmistot ja toimiva huolto niihin tilanteisiin, kun esimerkiksi laitteisiin ilmestyy toimintahäiriöitä. Lääkäri voi vastaanottaa potilaan ilman tietokonetta-kin mutta kaiken potilasmateriaalin ollessa tietokannoissa, on työn tekeminen käytännössä mahdotonta, jos esimerkiksi järjestelmä kaatuu.

8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?

Koko palveluprosessin ollessa laaja ja käsittäen useita pisteitä yrityksen sisällä, joissa jokaisella on oma esimiehensä, on yhden vastuutahon määrittäminen vaikeaa. Viime kädessä prosessin toimivuudesta vastaavat korkeimmat esimiehet, yksikönjohtaja ja johtoryhmä, joiden muutoksilla prosessin kulkuun voidaan vaikuttaa ja jotka ottavat vastuun, jos jokin prosessin vaihe ei jostain syystä toimi toivotulla tavalla.

9. Mitkä ovat prosessin mittarit?

Prosessin toimivuutta voidaan mitata pitkällä tähtäimellä saatujen asiakaspalautteiden, asiakaskyselyiden ja esimerkiksi lääkärikyselyiden kautta. Näillä saadaan laajempi kuva siitä, onko prosessissa jokin kohta, joka kerta toisensa jälkeen osoittautuu toimimattomaksi. Lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi prosessin edetessä prosessin toimivuutta voidaan mitata asiakasta seuraamalla. Myös esimerkiksi se, saadaanko laboratoriotulokset nopeasti kokeen jälkeen lääkärille, on heti prosessin aikana selville tuleva asia, jota voidaan seurata ja mitata. Tärkeää on, ettei asiakasta jätettäisi prosessin aikana yksin, vaan tilannetta voitaisiin jokaisessa palveluprosessin pisteessä kontrolloida seuraamalla asiakasta ja tiedustelemalla esimerkiksi kauan odottaneelta asiakkaalta, mihin hän on menossa, tai kuinka häntä voidaan auttaa. Herkin tuntosarvin varustetut asiakaspalvelijat, joilla ei ole liian kiire, ehtivät keskittyä asiakkaisiin huomioon ottavalla tavalla, joka johtaa tyytyväisempiin asiakkaisiin.

10. Miten prosessia ohjataan?

Palveluprosessin ollessa käynnissä, sitä seuraavat eri pisteissä asiakkaan kanssa tekemisissä olevat henkilökunnan edustajat. Esimerkiksi laboratoriossa pitkään odotellut potilas voidaan huomioida, lääkäriä voidaan informoida kokeen oton kestosta ja potilaalle voidaan kertoa, mistä odotus johtuu, ja että henkilökunta tekee kaikkensa, jotta potilas pääsisi nopeasti etenemään palveluprosessissa. Pitemmän aikavälin ohjausta tekee johtoryhmä, joka voi tehdä ratkaisevia päätöksiä suurempiin prosesseihin vaikuttaviin asioihin, kuten henkilöstön määrään tai työvuoroihin, laitehankintoihin tai ohjelmistopäivityksiin.

11. Miten prosessia parannetaan?

Prosessia voidaan parantaa keräämällä siitä jatkuvasti ja kontrolloidusti palautetta ja toimia niiden mukaisesti tai vaativalla tavalla. Esimerkiksi aiemmin mainitut kuukausipalaverit, joissa palautetta käytäisiin organisoidummin läpi, tiedon kerääminen ja jalostaminen, sekä jatkuva itsearviointi ovat keinoja parantaa prosessia. Prosessin toimivuudesta ei ole varmuutta, ellei siitä ole varmaa tietoa. Pahinta on olettaa, että prosessi toimii, kun kukaan ei anna siitä liian räikeää negatiivista palautetta.

4.2 Service Blueprint

Aiempien palveluprosessia määrittelevien kysymysten perusteella pystytään kuvaamaan lääkärikeskuksen palveluprosessista prosessikaavio. Valittu malli on service blueprint, jossa eritellään palveluprosessin kolme eri näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on asiakkaalle näkyvä palvelutila ja asiakkaan toiminta, joka käsittää kaiken sen toiminnan, jolla asiakas osallistuu palvelutapahtumaan. Toinen näkökulma on asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkyvä toiminta, jossa asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa ja viimeisenä asiakkaalle näkymätön toiminta, joka on kuitenkin välttämätöntä prosessin onnistumisen kannalta. (Innokylä 2014.)

Asiakkaalle näkyvä palvelutila	
Asiakkaan toiminta	Vuorovaikutuksen raja
Palveluhenkilöstön asiakkaalle näkyvä toiminta	Näkyvän toiminnan raja
Palveluhenkilöstön asiakkaalle näkymätön toiminta	Sisäisen vuorovaikutuksen raja
Tukiprosessit	

Kuva 1: Service Blueprint-malli, (www.innokyla.fi).

Luotaessa service blueprintiä, on tärkeää tunnistaa ja tarkentaa prosessikuvaus tietyille asiakasryhmälle, samassa yrityksessä kun usein voi asioida erilaisia asiakkaita, joiden palvelupolut voivat olla hyvinkin erilaisia. (Bitner, Morgan & Ostrom 2007, 7).

Service blueprintissä eritellään aiemmin mainitun asiakkaan polun hänen käynniltään Turun Mehiläisessä. Mallinnuksessa oletetaan, että asiakkaalle määrätään käynnillä joko laboratorio- tai kuvantamistutkimuksia. Asiakkaalle näkyviä palvelutiloja käynnillään ovat siis joko Mehiläisen internetsivut ja sieltä ajanvaraus, tai puhelinkontakti ajanvaraushenkilöstön kanssa. Saapuessaan lääkärikeskukseen, asiakas kohtaa aulatilat ja opasteet ilmoittautumiseen. Tämän jälkeen hän näkee vastaanottotiskit ja siellä olevan henkilökunnan, vastaanottotilat sekä mahdollisesti laboratorio ja röntgentilojen odotusaulat ja tutkimushuoneet. Näiden jälkeen asiakas palaa vastaanottotiloihin ja poistuu jälleen aulan vastaanottotiskien kautta ulos. (LIITE 1).

Samanaikaisesti asiakas on kontaktissa palveluhenkilökunnan kanssa. Heti asiakkaan saapuessa, hän kohtaa aulamehiläisen, joka ohjaa asiakkaan ilmoittautumaan, joko itsenäisesti ilmoittautumisautomaattiin tai mahdollisesti asiakaspalveluhenkilökunnalle. Aulamehiläinen myös ohjaa aulaan tulleita muita asiakkaita, jotka voivat suoraan jatkaa matkaa esimerkiksi samoissa tiloissa toimivan neurolaboratorion puolelle. Tämän jälkeen, joko aulamehiläinen, tai asiakaspalvelussa työskentelevä vastaanottosihteeri ohjaa asiakkaan oikean vastaanottohuoneen ulkopuolelle odottamaan vuoroaan. Lääkäri kutsuu asiakkaan huoneeseen nimellä ja tekee alustavan arvion asiakkaan oireista ja tilasta. Mikäli vaiva vaatii jatkotutkimuksia, hän määrää asiakkaan, joko laboratorioon tai röntgeniin, mahdollisesti jopa molempiin. Asiakas poistuu ja hänet ohjataan tutkimustilojen odotusaulaan odottamaan. Laboratoriossa potilasta ohjeistetaan ottamaan vuoronumero ja röntgenissä ilmoittautumaan tiskille. Asiakas kutsutaan tutkimushuoneeseen ja häneltä otetaan joko näyte tai mahdollisesti röntgenkuva. Asiakas ohjeistetaan takaisin lääkärin vastaanottohuoneen ulkopuolelle ja häntä pyydetään odottamaan kunnes lääkäri häntä kutsuu. Kun lääkäri näkee vastusten valmistuneen, hän kutsuu asiakkaan sisälle, antaa reseptit, tarpeelliset todistukset, jatkohoito-ohjeet sekä laskun ja pyytää asiakasta poistumaan kassan kautta. Kassalla asiakas ottaa vuoronumeron ja kohtaa samat asiakaspalveluhenkilöt kuin tullessa, maksaa ja poistuu.

Asiakkaalle näkyvien toimintojen taustalla asiakaspalveluhenkilökunta tekee paljon työtä, joka ei asiakkaan käyttäessä lääkärikeskuksen palveluita, hänelle näy. Asiakkaan varatessa aikaa, on vaihteen työntekijä ensin syöttänyt lääkäreiden ajat ohjelmaan heidän toiveidensa mukaisesti. Asiakaspalvelukeskuksen ajanvaraaja joutuu ottamaan aikaa varatessaan huomioon useita asioita lääkärikohtaisesti aina erikoisaloista lääkäreiden tai vastaanottajien omiin toiveisiin esimerkiksi aikojen täyttöjärjestyksestä. Myös lääkäreiden kielitaito ja mahdolliset potilasrajoitukset tulee ottaa huomioon aikaa annettaessa. Asiakkaan saapuessa lääkärikeskukseen, hän kohtaa aulamehiläisen, joka ohjaa asiakkaan tilanteen mukaan, joko kassalle tai ilmoittautumaan itsenäisesti. Tähän vaikuttavat esimerkiksi ajanvaraushenkilöstön antamat tiedot maksajatahosta, esimerkiksi jos käyntiin liittyy jokin vakuutusyhtiö, ajanvaraaja voi ohjelmistossa kieltää

itsenäisen ilmoittautumisen, jolloin kone ohjaa ilmoittautumaan aina kassalle. Lisäksi jos asiakas asioi ensimmäistä kertaa, täytyy hänen täyttää kassalla tietosuojalomake, jolla hän saa itse päättää tavasta, jolla hänen tietonsa Mehiläisen järjestelmään kirjataan. Asiakkaan ilmoittautuessa kassalle, vastaanottosihteerin kirjaa potilaan saapuneeksi, tarkistaa yhteystiedot ja maksajan ja välittää mahdolliset lisätiedot potilaasta lääkärille suoraan ohjelmistoon. Esimerkiksi jos potilas on huonovointinen ja hänet ohjataan lepäämään johonkin vastaanottohuoneista, kirjaa vastaanottosihteerin tämän tiedon lääkärille koneelle, jolloin lääkäri voi tehdä päätöksen menemään katsomaan kyseistä potilasta aikaisemmin kuin hänen oikea aikansa olisi.

Ollessaan vastaanotolla, asiakas ei näe kaikkea tietoa, mitä lääkäri koneelle hänestä kirjaa. Asiakkaan tutkimuslähetteet lähtevät koneelta sähköisesti suoraan laboratorioon ja röntgeniin ennen kuin potilas sinne itse fyysisesti ehtii. Potilaalle näkymätöntä toimintaa ovat myös esimerkiksi välinehuolto. Lääkäri laittaa käyttämänsä likaiset instrumentit pesuun, josta ne vietään steriloitavaksi välinehuollon tiloihin. Vastaanottohuoneiden varustusta myös täydennetään lääkkeiden ja muiden välineiden osalta päivittäin.

Asioidessaan tutkimuksissa asiakkaalle jää näkymättömiin se työ, mitä vaaditaan joko näytetutkimuksen tai kuvantamistutkimuksen analysointiin ja siirtoon lääkärille. Bioanalytiikot saavat lähetteen lisätietoineen laboratorioon ja näkevät koneelta, mitä potilaasta kuuluu ottaa. Tämän jälkeen näyte analysoidaan laboratorioissa laittein, joihin kuluu tietty määrä aikaa, eikä sitä voi nopeuttaa. Asiakkaalle jää usein myös mielikuva siitä, että tuloksien analysointi on hidasta, jos aulassa ei ole odottamassa useampia potilaita. Näytteitä voi silti olla jonossa useita kymmeniä jo aiemmin käyneiltä potilailta. Kuvantamistutkimusten osalta lääkäri lausuu jokaisen kuvan yksittäin, lisäksi viikonloput, jolloin kuvat lausuu täysin talon ulkopuolella oleva lääkäri ulkoistetun palvelun avulla. Tulosten kirjaamiseen menee tietty aika, ja kun ne ovat valmiit ne näkyvät lääkärin koneella välittömästi.

Vastaanotolle palatessaan asiakas ei huomaa lääkärin käyttämiä monia järjestelmiä aina reseptikeskuksesta talon omiin järjestelmiin. Kassalla asioidessa

tilanne on sama, rahojen fyysiseen vastaanottamiseen liittyy monimutkainen kassaohjelmisto sekä esimerkiksi erillinen ohjelmisto maksupäätteellä maksuun. Myös kelakortin esittämiseen liittyy vahva ohjeistus, josta ei saa poiketa. Työhön liittyy monia sidosryhmiä aina julkishallinnollisista tahoista kuten Kansaneläkelaitoksesta työntajiin, joiden antamat ohjeistukset vaikuttavat kassatyökentelyyn. Usein asiakkaille jää näkymättömiin myös se valtava sopimusten määrä, jota lääkärikeskus on eri toimijoiden kanssa sopinut, joita on pakollista noudattaa. Lisäksi maksutapahtumaan vaikuttavat talon omat ohjeistukset esimerkiksi toimistomaksun tai muiden lisämaksujen suuruudesta, joihin kassahenkilö ei voi vaikuttaa. Usein juuri tämä tasapainoilu useiden eri ohjeistusten välillä jää asiakkaalta näkymättömiin.

Tukiprosesseja, jotka mahdollistavat yllä kuvatun ketjun toiminnan ovat toimiva järjestelmä, joka sisällyttää erilliset osa-alueet, aina ajanvarauksesta kertomusten kirjauksiin. Lisäksi yrityksen oman ohjelmiston tukena toimivat erilliset ohjelmat esimerkiksi kuvantamis- ja laboratoriotutkimusten osalta. Näiden lisäksi käytössä on ulkopuolisia järjestelmiä, kuten kansallinen reseptikeskus, maksupääteohjelmistot ja vaikkapa kassatilitykset. Toimiva tutkimuslaitteisto, välinehuolto, siivous, lääketilaukset ja helpdesk ovat myös välttämättömiä prosessin onnistumisen kannalta. (LIITE 1).

4.3 Palveluprosessin palvelukuilut

Palveluprosessin palvelukuiluja (service gaps) voidaan kuvata niin kutsutulla aukkomallilla, jossa kuvataan asiakkaiden tarpeiden muokkausta käytännön palvelutoiminnaksi. Mallin pohjana on ajatus siitä, että yritysjohto tulee tuntea asiakkaiden odotukset ja tarpeet, sekä mekanismit näiden tarpeiden ja odotusten muodostumisen takana. Kun tiedetään, mitä asiakas odottaa, voidaan sitä hänelle tarjota. Muutoin palvelu jää irralliseksi asiaksi, joka ei kohdistu asiakkaalle. (Honkola 2000, 60–61.)

Aukkomalli perustuu Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) tutkimukseen, jossa he nimesivät viisi tyypillisintä riskikohtaa tai palvelukuilua. Ensimmäinen

kuilu on tilanne, jossa yrityksen johdolla ei ole oikeaa tietoa tai käsitystä asiakkaiden palveluodotuksista tai tarpeista, muttei myöskään oman yrityksen palvelun laadusta. Toisessa tilanteessa johdolla voi olla oikea tieto asiakasodotuksista, mutta niitä ei ole viestitty yrityksessä tai niitä ei ole otettu huomioon oman palvelun laatutekijöiden määrittämisessä. Kolmas aukko on seurausta siitä, että laatutekijät voi olla rakennettu oikean tiedon pohjalta ja niistä voi olla jopa muodostettu laatujärjestelmiä, mutta palvelua ei ohjata sen mukaisesti. Palvelu ja sitä ohjaavat laatutekijät eivät kohtaa. Neljännessä tilanteessa yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi myynnin tai markkinoinnin avulla annettu kuva tuotteista tai palveluista ei vastaa todellisuutta. Tämä tilanne on usein seurausta toimimattomasta sisäisestä viestinnästä. Viides eli viimeinen palveluaukko on seurausta tilanteesta, jossa kaikki edellä mainitut asiat ovat kunnossa, mutta asiakkaan todellisuudessa saama palvelu ei vastaa palveluodotuksia, eli palvelutilanne ei jostain syystä ohjeistuksesta huolimatta toimi oletetulla tavalla. (Honkola 2000, 60–61.)

Service blueprintia tarkemmin katsellessa sekä oman havainnoinnin perusteella palveluprosessista voidaan löytää muutama selkeä palvelukuilu sekä ulkoisten asiakkaiden mutta myös sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden näkökulmasta. Yksi yleisimmistä huonoa palautetta aiheuttavista aiheista, jotka asiakaspalveluun tulevat on huono potilasinformaatio. Palveluprosessikaaviossa, asiakas ohjataan lääkärin vastaanotolta tutkimuksiin ja takaisin odottamaan tuloksia. Käytännössä tähän kohtaan liittyvä informointi on puutteellista. Ensimmäinen ongelma on, ettei lääkäri tai muu vastaanottaja informoi tarpeeksi selkeästi, mitä asiakkaan kuuluu tehdä ja mihin mennä. Käytännöt vaihtelevat, laboratorioissa asiakkaan ei kuulu ilmoittautua, vaan ottaa vuoronumero ja röntgenissä nimenomaan ilmoittautua kelakortin kanssa. Toinen aukko on asiakkaan palatesa takaisin vastaanotolle. Sekä laboratorio- että kuvantamishenkilökunta voisi selkeämmin mainita, että vastauksiin menee tietty aika ja kun vastaukset ovat valmiit, lääkäri kutsuu asiakkaan automaattisesti takaisin huoneeseen, lisäilmoittautumista ei tarvita. Toinen suuri ongelma tutkimuksiin liittyen on hinta. Vaikkakin yksityisen terveydenhuollon alalla käynnin tarkkoja kustannuksia ei

voi etukäteen määrittää, voisi lääkäri mainita, jos määrätty tutkimus maksaa huomattavan paljon.

Palvelukuilun sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta muodostaa myös jatkuva lisäohjeistusten määrä. Palvelukuilu johtuu mahdollisesti johdon eri käsityksistä ja odotuksista ja siitä, mitä päivittäinen työskentely asiakkaiden kanssa todella on. Asiakas odottaa ja haluaa kiireetöntä, henkilökohtaista palvelua, jossa hänen asiansa otetaan todella huomioon. Usein se, mitä kyetään nykyisillä resursseilla tarjoamaan, on valtava määrä informaatiota, ohjeistuksia ja sääntöjä, joiden sekaan meinaa ammattilainenkin sotkeutua. Tarjottava ydinpalvelu on kuitenkin laadukasta sairauden- tai terveydenhuoltoa ihmiseltä ihmiselle. Tähän liittyen palvelukuilun muodostaa myös sisäinen viestintä. Tiedonkulku konsernitasolta alemmas ei usein ole niin sujuvaa kuin toivoisi, usein suuria muutoksia koskevat tiedot tiputtelevat eri henkilöille ja eri yksiköihin eriaikaisesti. Suurista muutoksista tulisi informoida aina koko henkilöstöä samanaikaisesti ja myös aina tilanteen vaatimaa viestintäkanavaa käyttäen. Esimerkiksi järjestämällä tiedotustilaisuus henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä heitä askarruttavia asioita. Hyvin informoitu henkilökunta osaa perustella muutoksia paremmin myös asiakkaille.

Asiakas kokee tullessaan ostamaan lääkäripalvelua, olevansa ensisijaisesti asiakas ei potilas. Lääkäriasemalla asioidessaan kuluttaja toimii useassa roolissa. Hoitohenkilökunta kokee hoitavansa ensisijaisesti potilaita, eivät asiakkaita. Tästä muodostuu jälleen yksi palvelukuilu, missä asiakkaan odotukset ja tarjottava palvelu eivät kohta. Asiakaspalveluhenkilökuntaa koulutetaan paljon asiakkaan kohtaamiseen ja asiakaspalveluun liittyvissä asioissa, mutta olennaista olisi pyrkiä lisäämään asiakasajattelua myös lääkäreille, muille vastaanottajille ja hoitohenkilökunnalle. Yksityisellä sektorilla laadukkaan potilashoidon lisäksi tulisi muistaa, että potilas on myös asiakas, jolla on valta valita palveluntuottajakseen kuka tahansa kilpailijoista. Asiakaspalveluhenkilökunta kohtaa potilaan prosessin aikana vain alussa ja lopussa, mutta myös prosessin muissa vaiheissa tulisi muistaa laadukas asiakaspalvelu.

4.4 Sisäinen viestintä prosessien kehittämisen tavoitteena

Sisäistä viestintää voidaan ajatella myös toimivana yhteistyönä organisaation eri yksiköiden välillä. CFM-johtaminen, eli Cross Functional Management, sai alkunsa Japanissa 1960-luvun puolivälissä. Kyseessä on johtamisprosessi, joka toimiessaan edistää yksiköiden välistä sisäistä kommunikaatiota ja yhteistyötä. Kyseessä on menetelmä, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa esimerkiksi laadulle tai kustannuksilla asetetut tavoitteet. Aiemmin mainittu sisäinen asiakkuus on keino ylittää organisaatorajat ja keskittyä tunnistamaan yrityksen asiakasrajapintoja ja kehittää niitä. Tämä on olennainen osa CFM-johtamisen onnistumista. (Arhoma 1995, 16–17).

Prosessien kehittämisen esteenä voi olla myös henkilöstön sitoutumattomuus muutokseen ja prosessiin itsessään. Tässä toimiva sisäinen viestintä ja erityisesti keskijohdon informoiminen prosessin kehittämisen tavoitteista ja lähtökohdista nousee tärkeään asemaan. Prosessiin osallistuvien henkilöiden on helppompaa sitoutua prosessiin, mikäli toteutettavat työtehtävät, niiden tavoitteet ja tulokset ovat selkeästi tiedossa. Toimivaa viestintää voi ajatella prosessina suuremman prosessin sisällä. Viestinnässä on suuressa mittakaavassa kyse yrityksen strategian välittämisestä työntekijöille ja tarvittaessa kolmansille osapuolille, mutta viestinnälle itsessään on myös tärkeä kehittää oma strategiansa. Jos viestintästrategia ja sen työkalut ovat hyvin selvillä, on suurempien muutosten tekeminen helpompaa ja tiedonkulun eteneminen on varmistettu. Viestinnän strategian luomiseen liittyy olennaiselta osalta tulevaisuuden visiointi; mitä tulee mahdollisesti tapahtumaan, ja miten siihen reagoidaan. (Åberg 1997, 86.) Prosessijohtamiseen liittyy olennaisesti ajatus vastuun siirtämisestä esimiehiltä prosessia toteuttaville yksiköille ja esimerkiksi prosessivastaaville tai tiimeille. Tämä muutos voi aiheuttaa myös vastustusta perinteistä johtamistapaa arvostavissa työyhteisöissä. (Arhoma 1995, 24.)

Yksi keino parantaa yksiköiden välistä yhteistyötä voi olla lisätä projektitoimintaa. (Arhoma 1995, 34). Myös organisaation fyysisten toimitilojen tai esimerkiksi taukotilojen sijoittelu vaikuttaa toimintaan joko eristävästi tai kannustaen

yhteistyöhön. Perinteinen työkierto on myös erinomainen työkalu opettaa työntekijä näkemään organisaatio kokonaisuutena. (Arhoma 1995, 38.) Organisaation ollessa vahvasti jakautunut yksiköihin, hämärtyy mielikuva siitä, millä tavalla yhden yksikön toteuttama työ tai työpanos vaikuttaa seuraavaan työvaiheeseen tai yksikköön. Asiakas kulkee kuitenkin läpi koko prosessiketjun, eikä näe polkua samalla tavalla yksittäisinä pisteinä, kuten työntekijät eri pisteissä.

Yksiköiden välisen yhteistyön parantaminen voidaan nähdä yksinkertaisesti tiedonkulun tehostamisena yksiköiden välillä. Tiedonkulku tulisi olla esteetöntä ja kynnys yhteydenottoihin yksiköiden välillä matala. Myöskään ulkopuoliset resurssit eivät saisi olla tiedonkulun esteenä, esimerkiksi laitteiden toimimattomuus ei saisi estää viestien kulkua paikasta toiseen. Suurempia kokonaisuuksia koskevat tiedot tulisivat olla kaikkien saatavilla, ja ne tulisi olla kaikkien saatavilla samanaikaisesti. (Arhoma 1995, 40.)

Sisäisen viestinnän tehokkuus on myös paljon kiinni valitusta viestinnän välineestä, jolla asia tuodaan esille. Näitä työkaluja ja kanavia voidaan tarkastella sekä työnjohdon että työntekijöiden näkökulmasta, kuinka tietoa tai palautetta annetaan, ja kuinka se vastaanotetaan. Daft, Lengel ja Trevino (1987) jakoivat viestimet rikkaisiin (rich) ja köyhempiin (lean) neljän perusteen avulla. Ensimmäinen on palautteen saamisen nopeus, toinen rinnakkaisten vihjeiden käytön mahdollisuus, kolmas luonnollisen kielen käyttö ja neljäs viestimen henkilökohtaisuus. Näiden perusteella erilaiset viestinnän työkalut laitettiin järjestykseen niin, että henkilökohtainen kanssakäyminen oli rikkain viestinnän väline, tätä seurasivat järjestyksessä kokoukset, puhelin, sähköposti, tavallinen posti, muistio, pikatiedote, henkilöstölehti tai intra ja viimeisenä esite. Johtamisen teho oli tiiviisti tekemisissä valitun viestintävälineen kanssa. Taitavimmat johtajat osasivat valita oikean viestintävälineen tilanteen mukaan. Vastapainona, myös työntekijät arvostivat esimerkiksi sitä, että henkilökohtaisissa asioissa viestintä tapahtuisi esimiehen kanssa kasvotusten. (Åberg 1997, 105.) Nämä ovat kaikki tekijöitä, jotka huomioon ottamalla tehostavat sisäistä viestintää yksiköiden sisällä ja niiden välillä.

4.5 Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen

Asiakaslähtöisyyden merkitys on noussut viime vuosina myös tuotettaessa sosiaali- ja terveystalouden palveluita. Tehtyjen kyselyiden mukaan erityisesti sosiaali- ja terveystalouden johto kokee, että parempi asiakaslähtöisyys parantaa palvelua ja pienentää palvelun tuottamisen kustannuksia. Aiemmat kulttuurierot esimerkiksi yksityisten ja julkisten terveystalouden välillä alkavat hämärtyä ja eri sektorien toimintaa pyritään yhtenäistämään entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Nykyään asiakas pyritään näkemään myös tärkeänä sidosryhmänä palvelun tuottamisessa, ei vain ulkoisena osapuolena, jolle palvelun lopputuote suoritetaan. Koko aikaisemmin tuotanto- tai järjestelmälähtöinen tarjonta täytyy muuttaa asiakaslähtöisemmäksi ja tämä onnistuu käytännössä vain, jos koko järjestelmää kehitetään kokonaisuutena. (Ahonen, Lamminmäki, Suoheimo, Suokas & Virtanen 2011, 9-10.)

Palveluprosessimainen ketjuajattelu leviää myös aiemmin yksittäisinä palvelupisteinä nähtyyn terveydenhuollon kokonaisuuteen. Asiakas ei näe yksittäisiä sektoreita tai eri tulosalueita asioidessaan joko yksityisen tai julkisen terveydenhuollon piirissä, vaan asiakkaalle käynti on kokonaisuus, jossa hän joko saa asiakaslähtöistä ja laadukasta palvelua ja hoitoa tai ei. Osastojen ja yksiköiden pilkkominen muuttaa toimintaa raskaammaksi, ja esimerkiksi reklamaatioihin vastaaminen tai kokonaisvaltaisen palvelun antaminen vaikeutuu, kun asiaa hoitaa useampi yksikkö tai useampi esimies. Erityisesti julkishallinnollisia palveluita leimannut raskasrakenteisuus ja hidastempoisuus on alkanut osittain levittäytyä myös yksityisen sektorin toimintaan.

Asiakaslähtöisyyden jalkauttaminen sosiaali- ja terveystalouden toimintaan on vaikeaa siksi, että asiakas on tällä sektorilla toimiessaan myös kuluttaja, potilas ja kansalainen. Toimintaa ohjaa yrityksen oman strategian ja vision lisäksi lainsäädännölliset aspektit sekä esimerkiksi käypähoito-suositukset. Ensimmäisenä askeleena on perehtyä asiakaslähtöisyyden käsitteeseen ja pohtia, mitä se merkitsee sosiaali- ja terveystalouden palveluita tarjoavassa yrityksessä. Keskeistä tässä on mieltää asiakas palvelun käyttäjänä, ei kohteena. Asiakas kokee

myös asiakaslähtöisyyden mahdollisesti eri tavalla kuin palveluntuottaja. Asiakkaalle tämä hahmottuu siitä mielikuvasta, kuinka hyvin tarjonta kohtaa hänen tarpeensa palvelutilanteessa. Kun toimintaa ohjaa kolmantena osapuolena myös lainsäädännölliset seikat, on yrityksellä useita eri osa-alueita, joita tulee ottaa huomioon palvelua kehitettäessä asiakaslähtöisemmäksi. (Ahonen 2011, 15–16.)

Sosiaali- ja terveyssektorilla toimiessa asiakaslähtöisyys voidaan nähdä ennen kaikkea arvoajatteluna, jonka mukaan jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä, ja ettei palveluita järjestetä pelkästään organisaation, vaan myös asiakkaan tarpeiden ja lähtökohtien mukaan mahdollisimman toimiviksi. Palvelutoiminnan kehittäminen tulisikin siis olla vastavuoroista keskustelua, jossa asiakkaan tarpeita ja toiveita kontrolloidaan esimerkiksi säännöllisin kyselyin ja toimintaa todella muutetaan niistä saatujen vastausten perusteella. Ei riitä, että asiakkaalta kysytään, vastaus täytyy myös kuunnella. Toimiva palvelu hakee yhteisymmärrystä asiakasymmärryksen ja palveluymmärryksen välille. Asiakasymmärryksellä tässä tarkoitetaan tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, kun taas palveluymmärrys kertoo asiakkaan tiedoista ja käsityksistä saatavilla olevista palveluista ja hänen roolistaan palvelun käyttäjänä. (Ahonen 2011, 18.)

Asiakaslähtöistä toimintaa voidaan lähteä kehittämään kuusivaiheisella suunnitelmalla, jossa ensin pyritään rakentamaan asiakkaan palveluymmärrystä. Asiakkaan on tärkeää tuntee palvelu, ja tiedostaa, mitä häneltä palvelutapahtumassa odotetaan. Asiakkaan tulee saada kattavasti tietoa häntä koskevista oikeuksista ja velvollisuuksista sekä vaikutusmahdollisuuksistaan. Esimerkiksi palautteen anto tulee tehdä asiakkaalle helpoksi. Toinen kohta liittyy olennaisesti edellä mainittuun. Asiakkaan vaikutusmahdollisuuksia täytyy entisestään lisätä ja hänet täytyy mieltää palvelutapahtumassa toimijaksi, ei palvelun kohteeksi. Kolmantena vaiheena on kehittää palveluiden muotoa, sisältöä ja jakelukanavia ja tämän jälkeen syventää yrityksen omaa asiakasymmärrystä. Jotta kehittämistä voidaan tehdä asiakkaan näkökulmasta, täytyy asiakas tuntee. Neljäs vaihe on asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen on tärkeää palveluyrityksen toiminnan kehityksessä. Viidentenä kohtana on palvelua tuottavan orga-

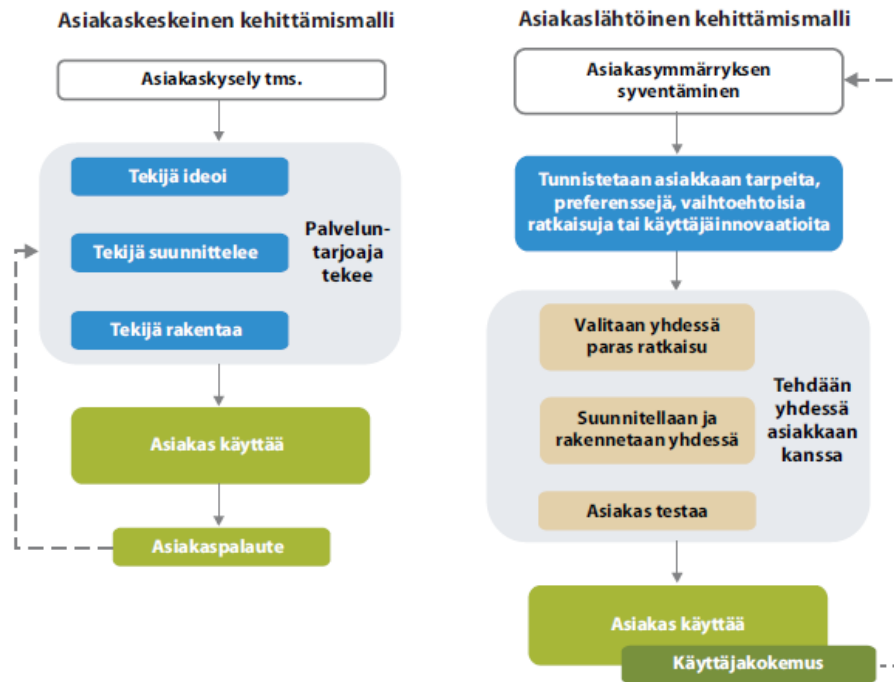
nisaation asenteiden ja palvelukulttuurin muuttaminen. Asiakslähtöisyyden tulee toteutua myös asiakasrajapinnassa, ja asiakkaiden kanssa välittömässä tekemisessä olevien henkilöiden tulee olla mukana kehityksessä. Tämä voi lähteä jo strategian tai vision tasolta ja edellyttää henkilökunnan perehdyttämistä ja kouluttamista. Viimeinen silaus on johtaminen, jonka kautta asiakkuusajattelu jalkautetaan käytännön tasolle. (Ahonen 2011, 22.)

Toimeksiantoyrityksessä toiminta on selkeästi jakautunut yksiköihin, tulosalueisiin ja eri pisteisiin, eikä strategiatason muutokset ole jalkautuneet käytännön työskentelyn tasolle. Henkilökuntaa kouluttamalla asiakslähtöisyyteen ja tuomalla asiakkaan osaksi prosessia asiakastyytyväisyys paranee ja asiakslähtöisyys lisääntyy. Asiakkaalla tulisi olla kokemus siitä, että hän voi vaikuttaa.

Turun Mehiläisen osalta haasteen tuo omalta osaltaan se, että asiakkaat mieltävät Mehiläiset valtakunnallisesti samaksi homogeeniseksi yritykseksi, eivät ymmärrä, että sen alla toimivat yksiköt ovat usein aika erillisiä valtakunnalliseen linjaan nähden. Myös pelkästään Turun Mehiläisen sisällä toimii useita toimipisteitä ja talon sisäisiä yksiköitä, samassa talossa voi työskennellä henkilöitä, jotka vastaavat työstään esimerkiksi Helsinkiin. Mielikuvien luonnissa tulisikin miettiä, olemmeko yksi iso Mehiläinen vai Turun Mehiläinen? Toki konsernijohto määrittää viime kädessä markkinoinnilliset ja myynnilliset linjaukset mutta työpaikan sisällä tätäkin asiaa voi pohtia.

Asiakkaan osallistamisessa palvelutapahtumaan tulee erottaa asiakkaan osallistuminen itse palvelutapahtumaan sekä osallistuminen prosessin kehittämiseen. Asiakaskokemus muodostuu nimenomaan asiakkaan kokemuksesta vaikuttaa omaan palvelutapahtumaansa. Tähän vaikuttaa asiakkaan näkökulma siitä, missä määrin asiakasta kuunnellaan, hänen tilanteensa ja tarpeensa otetaan huomioon ja hoitovaihtoehtoja suunnitellaan asiakasta kuunnellen. (Ahonen 2011, 30.)

Kuvio 10. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen ero.



Kuva 2: Asiakaskeskeinen vs. asiakaslähtöinen kehittämismalli (Ahonen 2011, 37).

5 YHTEENVETO

5.1 Palveluprosessin ja polkujen kehittäminen

Palveluprosessin kehittäminen lähtee kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä siitä, mitä käsite palveluprosessi sisälleen kätkee. Helpoiten tämä käy jakamalla käsitteen kahteen osaan, palveluun ja prosesseihin. Näiden osatekijöiden ymmärtämisen lisäksi palveluprosessia tutkiessa tulisi aina muistaa, että laadukas asiakaslähtöinen palveluprosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen.

Palvelutilanne tai yrityksen antama palvelu ei myöskään ole käsitteenä muuttumaton tai vakio. Tasalaatuiseen laadukkaaseen palveluun tulee toki liiketoiminnassa pyrkiä, mutta koska asiakas on palvelutilanteessa aina erilainen ja hänellä on eri asiointikerroilla erilaisia tarpeita, on palvelutilanne jokaisella kerralla ainutlaatuinen. (Honkola ym. 16–17.)

Tämän lisäksi palvelun laatua ja toteutumista tulisi jatkuvasti valvoa. Laadun määrittää asiakas, ja jotta yritys tietää, mitä asiakas haluaa, täytyy asiakastiedon keräämiseen tarkoitettut mekanismit olla kunnossa. (Pesonen, H. 36.) Kuitenkaan pelkkä systemaattinen asiakaspalautteen keräys ei riitä prosessien parantamiseen, jos saatua palautetta ei kyetä hyödyntämään tai jos organisaation strategia ei ole tarpeeksi joustava muuttumaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Honkola ym. 20–21.) Lääkärikeskuksen kaltaisen asiantuntijaorganisaation toimintaan tuo oman lisävaikeutensa myös se, että usein asiakas ei itsekään tiedä, mitä hän käynniltään haluaa, vaan tulee hakemaan asiaansa nimenomaan asiantuntijan apua. Näin ollen asiantuntijan täytyy osata tunnistaa asiakkaan tarve ennen kuin asiakas itsekään on siitä tietoinen. (Pesonen, H. 36.) Korkealaatuiseen palveluun täytyy siis omata erittäin hyvä asiakastuntemus. Asiakaspalautteiden keruuta voisi laajentaa perinteisten palautteenantojärjestelmien ja asiakaskyselyiden lisäksi, myös päivittäiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Asiakkaat antavat käynneistään jatkuvasti palautetta sanallisesti tai esimerkiksi elein ja ilmein asiakaspalveluhenkilökunnalle tai ammatinharjoittajille, mutta tätä informaatiota ei systemaattisesti käytetä mihinkään. Tätä tietoa

voisi yhteisesti käydä läpi jokaisen osaston kuukausipalavereissa, pohtimalla, mitä hyvää tai huonoa kommenttia tai palautetta kuluvan kuun aikana on saatu, ja ennen kaikkea, onko toiminnassamme jotain, jota voisimme muuttaa. Palveluliiketoiminnassa haasteena on jatkuvasti kehittää asiakaspalvelua ja prosessia. Asiakkaiden odotuksia ei voida ylittää, jos odotuksia ei tiedetä. (Pesonen, H. 44.)

Osaltaan palvelutoiminnan kehittämiseen mutta myös asiakkaiden sitouttamiseen liittyy vahvasti yritykselle tulevat reklamaatiot ja niiden hoito. Vikaan mennyt palvelutilanne on ennen kaikkea oppimiskokemus ja tilaisuus osoittaa asiakkaalle, että yritys on halukas korjaamaan virheen ja tekee kaikkensa hyvittääkseen asian asiakkaalle. Olennainen osa toimivassa reklamaatioiden käsittelyssä on yhteiset selkeät pelisäännöt, jotka ovat kaikille tiedossa. Asiakaspalveluhenkilökunnan on tärkeää tietää omat valtuutensa esimerkiksi välittömän hyvityksen antamisessa ja selkeä tieto siitä, miten reklamaatio lähtee etenemään ja, mitä asiakas voi jatkossa odottaa. Asiakkaalle täytyy jäädä sellainen olo, että virhettä vilpittömästi pahoitellaan ja se tullaan korjaamaan. (Honkola ym. 18–19.)

Sosiaali- ja terveysalalla palveluita tuotetaan ihmisten toimesta ihmisille, ja avainasemassa hyvän palvelukokemuksen muodostumisen kannalta ovatkin juuri asiakaspalvelijat ja asiantuntijat itse. (Pesonen, H. 25.) Asiakaspalvelukoulutusta ja asiakkaiden kohtaamiseen liittyviä asioita ei tulisikaan kouluttaa vain nimenmukaiselle asiakaspalveluhenkilökunnalle, vaan koko organisaation ja ennen kaikkea asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden tulisi ymmärtää asiakaspalvelun tärkeys omassa toiminnassaan. Yksityisellä sektorilla tulisi ymmärtää, että potilas on myös ennen kaikkea asiakas, jolla on valta hakea tarvitsemansa apu myös kilpailijalta.

Usein organisaatioissa, joissa palveluprosessi tai polku koostuu useista eri palvelupisteistä, kokonaisuuden hahmottaminen on työntekijöille vaikeaa. Työtä tehdään usein vain omalle yksikölle ja omalle esimiehelle. (Arhomaa ym. 13.) Tässä tilanteessa olisi tärkeää korostaa sisäisen asiakkuuden merkitystä, jossa työkaveriin suhtaudutaan kuten ulkopuoliseen asiakkaaseen. Kun laadukas pal-

velu on mukana jokapäiväisessä toiminnassa yrityksen sisällä, ei sen tuottaminen ulkoiselle asiakkaalle ole kovinkaan vaikeaa. (Arhoma ym. 15.)

Prosessien toimivuutta täytyy mitata ja seurata sekä pitkällä, että lyhyellä aikavälillä. (Pesonen, H. 145). Pitkällä aikavälillä muutokset lähtevät strategian tasolta ja ne täyteen panevat esimiehet esimerkiksi teetettyjen asiakaskyselyiden pohjalta. Lyhyellä aikavälillä seuraaminen jää asiakaspalvelijoille ja henkilökunnalle. Asiakasta ei prosessin edetessä saisi koskaan jättää yksin, vaan asiakasta täytyy seurata ja kuunnella. Näin kyetään huomaamaan esimerkiksi kauan vastaanottoa odottanut potilas tai mahdollisesti väärään paikkaan joutunut asiakas. Mikäli jatkuva seuraaminen ei ole mahdollista, täytyy asiakkaalle luoda sellainen mielikuva, että hänellä on matala kynnyks pyytää ja kysyä apua, että asiakaspalvelijoita voi matalalla kynnyksellä lähestyä. Yhteistyö yksiköiden välillä tulisi olla myös mutkatonta ja helppoa.

Onnistunut palveluprosessi muodostuu asiakkaan, liiketoiminnan ja prosessin tuntemisesta, näiden seikkojen tuomisesta strategiaan ja strategian jalkauttamisesta käytännön toiminnan tasolle. Henkilökunnan tulee tietoisia yrityksen toimintaan liittyvistä seikoista ja olla motivoitunutta palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Myös vanhojen asenteiden ravistaminen ja palvelumentaliteetin tuominen osaksi perinteistä potilashuoltoa on yksi avainaskeleista asiakaslähtöiseen ja kannattavaan liiketoimintaan.

LÄHTEET

Ahonen, P., Lamminmäki, S., Suoheimo, M., Suokas, M., Virtanen, P. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011.

Arhonia, S., Järvelin, K., Kvist, H-H., Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä. Gummerus.

Bitner, M., Morgan, F & Ostrom, A. 2007. Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. Arizona State University.

Daft, R.L., Lengel, R.H., & Trevino, L.K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. MIS Quarterly, 355-366.

Ghaul, P.& Gronhaug, K. 2010. Research methods in business studies. 4. painos. Pearson education. Financial times.

Honkola, J.& Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Helsinki: Otava.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Laatuokeskus.

Parasuraman, A. Zeithaml, Valerie A. Berry, Leonard L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing, vol 49. 41-50.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2013. Prosessit, tuotteet ja palvelut; EFQM – arviointialue 5: 201 Päivitetty laitos. Oy Benchmarking ltd.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Mehiläinen. 2014. www.mehilainen.fi. saatavana: <http://www.mehilainen.fi/yritysinfo/strategia-ja-arvot/toimintaa-ohjaavat-arvot?loc=40>

Innokylä. 2014. www.innokyla.fi.

Liite 1: Service Blueprint Mehiläinen Turku

Turun Mehiläisen palveluprosesseja tutkimalla luotu service blueprint itsemak-
savan asiakkaan polusta.

Asiakkaalle näkyvä palvelutila	Internet-sivut, puhelinajanvaraus	Aulatilat, aulamehiläinen	Vastaanottilat, rtg + lab	Vastaanotto	Toimisto
Asiakkaan toiminta	Ajanvaraus	Vastaanotolle saapuminen, ilmoittautuminen	Vastaanotto, mahdolliset rtg ja lab. tutkimukset	Tulokset, reseptit ja jatko-hoito-ohjeet	Maksutapahtuma, poistuminen
Palveluhenkilöstön asiakkaalle näkyvä toiminta	Ajanvaraustau- lu, ajanvaraus- henkilöstö	Aulamehiläinen, asiakaspalvelu, ilmoittautuminen, lomakkeiden täyttö	Ohjaus huoneisiin, lääkärin vastaanotto, tutkimukset	Lääkärin antamat tiedot ja ohjeet	Kassahenkilö, maksutapahtuma, jatkoaikojen varaus
Palveluhenkilöstön asiakkaalle näkyvät toiminta	Ajanvarausjärjestelmä, aikojen luonti, lääkäreiden toiveet, ajanvarausrajotukset, sopimustekstit	Ohjelmisto, perustietojen ja maksajan lisäys, lisätiedot lääkärille	Ohjelmisto, kertomukset, tulosten ja kuvien analysointi ja syöttäminen koneelle. Välinehuolto.	Reseptikeskus, kertomukset, sairaslomatodistukset	Rahojen tilitys, kassan päättäminen, sopimustekstit ja kassaohjeet
Tukiprosessit	Ajanvarausjärjestelmä, internet-sivut	DynamicHealth, yhteistyö ajanvarauksen kanssa	DH, lab + rtg ohjelmistot, iRad, laitteisto, välinehuolto	Reseptikeskus, DH, välinehuolto, sairaanhoitajat	DH, Mani-son-ohjelmistot, rahatilitys